

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI PROVINSI RIAU

Jumiati Sasmita

Fakultas Ekonomi, Universitas Riau

Kampus Binawidya Km. 12.5 Simpang Baru Pekanbaru 28293, Riau

Email: miasagaf@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja PNS di Provinsi Riau. Populasi pada penelitian adalah pegawai negeri sipil di Riau yang menghasilkan produk berupa KTP, akte kelahiran dan IMB yakni sebanyak 3.588 orang. Sampel penelitian ini sebanyak 250 responden yang dipilih dengan teknik sampling Random Sederhana. Analisis dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) yaitu untuk melihat pengaruh antara pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja pegawai negeri sipil di Provinsi Riau. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh yang kuat untuk pengembangan karir terhadap motivasi bagi pegawai negeri di Provinsi Riau, yang menarik dari penelitian ini adalah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja di Riau adalah tidak kuat, karena pengembangan karir masih bersifat subyektif. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi pemerintah Riau dalam upaya untuk meningkatkan pengembangan karir, motivasi dan kinerja PNS di masa depan.

Keywords: *Pengembangan Karir, Motivasi dan Kinerja.*

1. Pendahuluan

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur negara yang menyelenggarakan pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional merupakan tulang punggung pemerintah. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung pada kesempurnaan apratur negara baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah.

Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Riau merupakan pegawai yang penting kerana mereka bertanggungjawab dalam melaksanakan program pembangunan di Riau. Oleh karna itu, PNS merupakan sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian kerana mereka merupakan penentu kepada kejayaan suatu rancangan pembangunan.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Oleh sebab itu setiap karyawan dalam meniti karirnya, diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Selanjutnya pengembangan karir adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar organisasi dapat memastikan bahwa orang - orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi.

Unsur karir yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya (Nainggolan, 1994).

Berbicara mengenai karir biasanya diasumsikan kepada peningkatan atau kedudukan dalam suatu jabatan struktural. Jadi, pembinaan karir berkaitan dengan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka susunan suatu organisasi. (Nainggolan, 1994) Secara struktural karir seseorang sudah dapat dipastikan dengan jelas.

Pengembangan karir PNS di Riau dijumpai sering tidak adil kerana lebih mementingkan golongan putra daerah yang mengambil kesempatan untuk menduduki karir ke peringkat yang lebih tinggi, orang-orang yang dekat dengan pimpinan yang selalu diutamakan untuk menduduki jabatan kadangkala tidak memperhatikan kemampuan yang dimiliki pegawai. Sehingga boleh dikatakan bahwa pengembangan karir PNS di Riau sering tidak jelas.

Motivasi pegawai dapat menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan. Hal ini akan menurunkan semangat kerja para pegawai. Indikator dari turunnya semangat kerja antara lain rendahnya produktivitas, tingkat absensi pegawai tinggi, gaji rendah, dan lain-lain. Dengan demikian pastilah akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi dan disamping itu juga akan berdampak pada rendahnya kinerja pegawai.

Hal inilah yang mendorong penulis untuk meneliti masalah pengembangan karir yang dikaitkan dengan motivasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian singkat di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan membahas permasalahan dalam penelitian ini yakni bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja PNS di provinsi Riau.

2. Kajian Pustaka

a. Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak - hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Simamora (2004) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Disamping itu adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karir pegawai perorangan

telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat - prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab, pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat 2004). Sukses dalam pengembangan karir berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Dan yang paling penting dalam suatu jabatan adalah: 1). Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang. 2). Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga 3). Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru 4). Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan.

Dalam pengembangan karir PNS ada pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan karir diantaranya adalah Model pengembangan karir yang berdasarkan PP 100 / 2000 dimana mencakup:

1. Pendidikan meliputi item: pendidikan dasar (SD, SLTP), pendidikan umum (SMU) dan Perguruan Tinggi
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan meliputi item Diklat kepemimpinan II, Diklat kepemimpinan III.
3. Masa kerja: lamanya kerja pegawai dalam tahunan seperti; 0 - 5 tahun, 6 - 10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun dan lebih dari 20 tahun.
4. Pangkat atau golongan > IV/a, III/d - III/a, kurang atau sama dengan Ha.
5. Jabatan meliputi item: Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang hak seorang pegawai.
6. DP3 meliputi item: kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama, dan praktek kepemimpinan.
7. Daftar unit kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatan diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong.

Sedangkan Pengembangan karir berdasarkan analisa jabatan meliputi: a). Uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan, yang dilaksanakan b). Spesifikasi jabatan: pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Kunci program pengembangan karir berdasarkan teori Fiedman dan Arnold (dalam Moekijat, 2004): *Pertama*, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir. *Kedua*, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistis kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi. *Ketiga*, kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasi dengan kegiatan - kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia - seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan

penilaian prestasi kerja. *keempat*, pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

Meskipun bagian personalia dapat menyusun proses program pengembangan karir, isi sebagian besar yang sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajemen lini. Penyelia ini sering berada dalam kedudukan yang paling baik untuk menilai kemampuan pegawai memberi latihan yang sesuai dan mengadakan penyuluhan karir.

Sesuai dengan asas pembinaan yang berdasarkan prestasi kerja pengembangan karir pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi; mutasi, promosi, demosi.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000). Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti - nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flipppo, Edwin, B (2003). promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak demikian.

Demosi menurut Hasibuan (2000) adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang dalam suatu jabatan. Misalnya; sudah waktunya pensiun dengan alasan masa kerja sudah berakhir atau diberhentikan karena pegawai melanggar ketentuan instansi. Tindakan ini dilakukan untuk menghindari kerugian perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh individu di dalamnya dalam artian kerja disesuaikan tugas. Pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas - tugasnya pada jabatan yang dipangkunya akan diturunkan jabatannya.

Dalam kaitannya dengan organisasi juga sudah mempunyai program tersendiri dalam mengembangkan karir karyawannya yang semua dijabarkan secara diskriptif dan umum. Adapun yang dimaksud sistem karir adalah sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan, sedangkan dalam pengembangan selanjutnya, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat- syarat objektif lainnya.

Pengembangan karir dapat berhasil dengan baik apabila diintegrasikan dengan fungsi - fungsi pokok kepegawaian lainnya. Misalnya, data seleksi permulaan dapat dipergunakan untuk mengembangkan program sosialisasi. Program penilaian kerja maupun pelatihan dapat dipergunakan untuk rekomendasi tentang perpindahan pekerjaan dan untuk memperkirakan kebutuhan akan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.

Menurut Mokijat (2004), Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok:

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri.
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan - kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan - kesempatan karir.

Sesuai dengan tiga unsur diatas diharapkan karir karyawan itu merupakan suatu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. Oleh karena itu organisasi memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani karirnya.

Dengan menyadari bahwa pegawai mempunyai kebutuhan karir maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. Apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan akan karirnya dan telah mengetahui kesempatan karir organisasi maka pegawai tersebut tinggal menyesuaikan.

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para karyawan perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999). *Pertama:* Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai. *Kedua:* Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi. *Ketiga:* Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. *Keempat:* Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya. *Kelima:* Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda - beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula.

Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan karirnya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Menurut konsep Schein (dalam Dunn, 2002) bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah: a) Kemampuan manajerial b) Kemampuan teknis c) Keamanan d) Kreativitas e) Otonomi Kebebasan. Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther (dalam Mangkuprawira, 2003), factor-faktor yang terkait dengan karir adalah: a) Keadilan dalam karir, para karyawan menghendaki dalam system promosi adanya kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir. b) Perhatian dengan penyelia, para karyawan menginginkan penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja. c) Kesadaran tentang kesempatan, para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir. d) Minat pekerja, para karyawan membutuhkan sejumlah informasi dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor. e) Kepuasan karir, para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Menurut Nainggolan (1996) ada beberapa hal-hal yang perlu dirumuskan dalam mempertimbangkan PNS untuk menduduki suatu jabatan diantaranya adalah: a) Penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu suatu penilaian dalam jangka waktu tertentu yang dapat menggambarkan tentang kesetiaan, prestasi kerja,

tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan seseorang. b) Keahlian, dimana penempatan seorang PNS harus selalu diusahakan agar sesuai dengan keahliannya, misalnya dengan memperhatikan latar belakang pendidikan formal maupun keahlian yang secara nyata. c) Perhatian (*interes*), dimana bakat seorang PNS selalu diperhatikan untuk dikembangkan sesuai dengan bidang-bidang yang ditekuni. d) Daftar urut kepangkatan, hal ini perlu disebabkan bahwa PNS yang lebih tinggi urutan kepangkatannya akan diprioritaskan untuk dipertimbangkan lebih dahulu apabila ada jabatan yang lowong. e) Kesetiaan, adalah merupakan unsur penting dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan. f) Dapat dipercaya, yaitu kepercayaan bahwa ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak akan menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi, seseorang atau golongan. Menurut Desler (dalam Preffer, 2002) Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses yang disengaja dimana dengan melalui seseorang menjadi sadar akan atribut - atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan sumbangan pada pemenuhan karir. Karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Strategi perencanaan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan - jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan karirnya. Ada berbagai faktor yang menyebabkan organisasi mengadakan perencanaan karirnya: (Moekijat, 2004) 1)Keinginan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai dari dalam.2) Kekurangan orang yang cakap yang dapat dipromosikan.3)Keinginan untuk membantu perencanaan karir perseorangan.4) Pernyataan minat pegawai yang besar. 5)Keinginan untuk meningkatkan produktivitas.6) Tanggung jawab program tindakan yang menguatkan. 7) Perhatian terhadap pemindahan tenaga kerja. 8) Minat pribadi dari manajer - manajer unit. 9) Keinginan akan gambaran tentang pengadaan tenaga kerja yang positif.

Program pengembangan karir juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Dengan proses perencanaan karir pegawai - pegawai dibantu untuk menentukan tujuan - tujuan realistik dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk sasaran jabatan.

Organisasi yang berorientasi pada karir tidak hanya menilai kinerja masa lalu. Sebagai gantinya penyelia dan pegawai dituntut untuk dapat memadukan kinerja masa lalu pegawai, pilihan karir, dan kebutuhan pengembangan untuk perencanaan karir formal.

Menurut Moekijat (2004) karir seseorang merupakan unsur yang sangat penting yang bersifat pribadi. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik dan buruk akan memengaruhi penilaian.

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, pribadi, dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lainnya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. (Thoha, 2002)

Selama bekerja individu mempunyai konsep, rencana pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pengembangan karir. Individu mempunyai kontribusi dalam organisasi dan perubahan serta pengembangan diri. Organisasi membantu dengan pengembangan sumber daya yang menguntungkan bagi pekerjaan, tetapi respon dari pengembangan karir untuk jangka panjang tergantung pekerja.

Menurut Hasibuan, pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama dalam dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*) dan pembaharuan (*innovating*).
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2000). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya pegawai yang kemampuannya terbatas karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan.

Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan karyawan untuk dunia yang berubah. (Sunarto: 2003)

Di sini organisasi harus dapat mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri. Artinya organisasi harus dapat memperhatikan apa saja yang diperlukan untuk menunjang karir pegawainya.

b. Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan atau menggerakkan daya dan potensi pegawai supaya bekerjasama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Robbins (2001). Motivasi merupakan kesediaan seseorang untuk melakukan usaha yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang melibatkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu. Motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pekerja yang mengawal dan mengarahkan perilaku (Gibson 2004).

Winardi (2001), mengemukakan bahwa komponen-komponen dasar motivasi terdiri dari kebutuhan, keinginan (ekspektasi), perilaku dan tujuan. Berdasarkan beberapa pendapat pakar terdahulu, motivasi selalu menjadi perhatian karena mempunyai hubungan yang erat dengan keberhasilan kerja seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan kepada sasaran. Hal ini berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar tujuannya. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar untuk melaksanakan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Dorongan tersebut timbul dengan sendirinya secara internal atau melalui rangsangan eksternal. Dorongan dari dalam melibatkan faktor-faktor individu, seperti kepribadian, sikap mental (*attitude*) dan persepsi atas peranan, manakala dorongan dari luar melibatkan faktor-faktor organisasi, seperti situasi kerja, keikutsertaan, kedisiplinan kerja (pengawasan) dan promosi. Salah satu aspek kerja yang hadir bersama-sama

dengan aspek lain untuk menciptakan nilai kerja dan merupakan faktor penting yang mendorong pegawai untuk bekerja ialah motivasi kerja.

Menurut Robbins (2001), terdapat banyak faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja. Hal ini didukung oleh beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa orang ahli diantaranya: Teori Hirarki Kebutuhan yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia tersebut bertingkat-tingkat. Selanjutnya Teori X dan teori Y dari Douglas dan McGregor, McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa asumsi teori Y lebih baik daripada Teori X. Teori Motivasi Hezberg dikenal dengan teori dua faktor Hezberg. Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Hezberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok "*motivator/satisfier* dan kelompok *dissatisfier* atau *higiene factor*". Teori yang dikemukakan Herzberg menyebutkan bahwa dalam teori motivasi jika ingin memotivasi seseorang pada pekerjaannya maka perlu menekankan pada dua faktor yaitu faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan. Faktor-faktor motivasi yang berkaitan dengan pekerjaan antara lain; kompensasi berupa gaji, jaminan sosial, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, sikap serta hubungan antara pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama pekerja. Adapun faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan antara lain prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Teori Kebutuhan McClelland, teori ini dikemukakan oleh David McClelland (dalam Robbins 2001), berfokus pada tiga kebutuhan: 1). Prestasi; dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha kuat supaya sukses, 2) Kekuasaan; keperluan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, 3) Kelompok sosial; hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Wexle dan Yukl (dalam Winardi 2001), antara lain; a) faktor keuangan yang meliputi upah atau gaji yang pantas serta jaminan kesehatan dan jaminan hari tua. b) faktor bukan keuangan yang meliputi keadaan pekerjaan yang memuaskan pada tempat bekerja, sikap pimpinan terhadap pegawai. c) faktor sosial yang meliputi sikap dan kepribadian anggota organisasi lain terhadap pegawai lainnya yang bersangkutan.

Selanjutnya Siswanto (2000), mengemukakan bahwa ada tujuh elemen dasar yang dapat menggerakkan motivasi seseorang dalam bekerja yaitu pertama, adanya prestasi yang ingin dicapai. Kedua, penghargaan yaitu adanya pengakuan prestasi yang dicapai seseorang. Ketiga, tantangan yaitu adanya tantangan yang dihadapi untuk melakukan suatu pekerjaan. Keempat, tanggungjawab yaitu motivasi seseorang timbul kerana adanya rasa tanggungjawab. Kelima, pengembangan. Keenamnya, keterlibatan dan ketujuh, kesempatan yaitu kesempatan untuk maju dalam jenjang pekerjaan yang merupakan motivator yang kuat untuk maju.

c. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2004) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Penilaian atas kinerja sangat diperlukan untuk mengetahui kontribusi individu (karyawan) yang ada dalam organisasi. Ada beragam kriteria yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2001), mengajukan enam kriteria cara untuk mengukur kinerja pegawai yaitu: 1) Kualitas kerja. 2) Kuantitas kerja. 3) Ketepatan Waktu. 4) Efektivitas sumber daya. Kemandirian. 6) Komitmen kerja.

3. Metode Riset

Berdasarkan tujuan penelitian ini maka jenis penelitian merupakan riset kausal, dimana riset kausal berguna untuk mengukur hubungan-hubungan antar variabel penelitian atau berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain. Sedangkan variable dalam penelitian ini terdiri dari pengembangan karir (X1), motivasi (Y1) dan kinerja (Y2). Pengukuran yang digunakan akan menghasilkan data dalam bentuk skala interval yang dikembangkan dalam bentuk skala linkert dengan 5 kategori nilai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Provinsi khusus yang menghasilkan produk berupa KTP, IMB, Akte kelahiran yang berjumlah 3.588 orang sampel dalam penelitian ini sebanyak 250 orang, pengumpulan data dengan menyebarkan kuestioner, Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan kualitatif dengan dua sumber data yakni: Data primer dan data sekunder, sedangkan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja menggunakan Structural Equation Model (SEM).

4. Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil Structural Equation Model (SEM), maka diperoleh hasil analisis seperti dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja PNS di Provinsi Riau			
Variabel	Nilai Estimasi	Nilai	Probabiliti
Pengembangan karir \Rightarrow Motivasi	0.536		0.000
Pengembangan karir \Rightarrow Kinerja	0.338		0.189

a. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi

Berdasarkan data hasil penelitian pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi di diperoleh dengan nilai estimasi sebesar 0.536 dengan nilai probabiliti sebesar 0.000 dari angka tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap motivasi dan pengaruh bagi kedua-dua variabel tersebut adalah signifikan, hal ini menunjukkan dengan adanya pengembangan karir yang jelas akan memberikan motivasi kepada PNS dalam bekerja.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Setiawan (2001). Berdasarkan hasil penelitian dimana perencanaan karir dan manajemen karir berpengaruh terhadap motivasi kerja. Pegawai akan lebih termotivasi apabila kesempatan untuk melangkah ke jenjang karir yang lebih tinggi terbuka luas. Perkembangan karir individu umumnya berjalan melalui tahap-tahap tertentu di mana setiap tahap dipengaruhi oleh sikap, motivasi, sifat pekerja, keadaan ekonomi dan lain-lain.

Berkaitan dengan pendapat Appelbaum dan Santiago (2003), dimana hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan motivasi. Dengan adanya pengembangan karir yang jelas, maka pegawai akan termotivasi untuk bekerja dalam mencapai tahap kerjaya yang lebih tinggi.

b. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai estimasi sebesar 0.338 dengan nilai probabilitas sebesar 0.189. Berdasarkan angka tersebut terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja di Riau. Hal ini disebabkan karena pengembangan karir terhadap PNS di provinsi Riau masih bersifat subjektif, lebih kepada faktor kesukuan dan kedaerahan serta faktor politis disamping itu kedekatan dengan pimpinan juga merupakan faktor yang menentukan bagi pengembangan karir. Oleh sebab itu pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kerja PNS di Provinsi Riau.

Menurut Cowling dan James (2006) pada tingkat individu, jika pegawai merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Tetapi sebaliknya, jika pegawai tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka mereka cenderung untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik. Untuk itu, ketika seseorang mempunyai ketertarikan yang tinggi dengan pekerjaan, seseorang akan menunjukkan perilaku terbaiknya dalam bekerja. Selanjutnya menurut Cowling dan James (2006), tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan produktivitas pegawai menurun.

5. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

1. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yakni Setiawan (2001), bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja. Pegawai akan cenderung termotivasi apabila kesempatan untuk melangkah ke jenjang karir yang lebih tinggi terbuka luas.
2. Pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja PNS di Provinsi Riau adalah tidak signifikan dikarenakan ciri pengembangan karir masih bersifat subjektif dimana PNS yang mendapat pengembangan karir hanyalah mereka yang dekat dengan pimpinan, lebih mengutamakan putra daerah walaupun terkadang tidak memperhatikan kemampuan yang dimiliki serta pengalaman yang ada pada PNS.

b. Saran

Ada beberapa hal yang dapat disarankan terkait dengan penelitian ini diantaranya adalah: Agar kinerja PNS di Provinsi Riau menjadi lebih baik maka yang perlu diperhatikan terkait dengan pengembangan karir adalah memberikan Perlakuan yang adil dalam berkarir untuk setiap PNS. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas kalangan pegawai. Disamping itu juga perlu memberikan informasi tentang berbagai peluang promosi karena para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Selanjutnya pengalaman (senioritas) dapat menjadi pertimbangan dalam hal promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi.

Adanya pengembangan karir yang jelas bagi setiap PNS sehingga setiap PNS termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan kinerja PNS akan menjadi lebih bagus.

Daftar Pustaka

- Appelbaum & Santiago. 2003. Incentive and organization in the public sector: an interpretive review. *Journal of Human Resource* 38(4): 111-133.
- Cowling & James. 2006. *Organizational Behavior and Personal Psychology*. USA: Richard D. Irwin Inc.
- Dunn, J.D. 2002. *Management of Manpower Development and Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, Edwin, B. 2003. *Manajemen Personalia*. Jilid I, II Diterjemahkan Oleh Moch Mas'ud M. Jakarta: Erlangga
- Gibson, James. L. 2004. *Organisasi dan Manajemen*. Ed. Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Handoko T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Melayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat. 2004. *Disiplin Pegawai*. Bandung: PT Remaja Rosda Karyawan
- Melayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Ed. ke-5. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Simamora Hendri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. ke-3. Yogyakarta: YKPN.
- Siswanto. 2000. *Kerangka Dasar Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Thoha, Miftah. 2002. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2001. *Pemotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.